



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

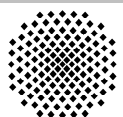
Innovation, Services and Technology

## **Modebranche in der Krise**

**Ute Reuter**

Fallstudienreihe **IST** 09/2009

**ISSN 1869-3105**



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

## **Modebranche in der Krise**

*Dipl. Oec. Ute Reuter*

*Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: [ute.reuter@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:ute.reuter@bwi.uni-stuttgart.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Fallstudie</b> .....	<b>2</b>
<b>3 Aufgabenstellung</b> .....	<b>5</b>
3.1 Market Based View of the Firm.....	5
3.2 Dienstleistungsentwicklung.....	5
3.3 Kundenintegration .....	6
<b>4 Literatur</b> .....	<b>6</b>
4.1 Literaturquellen.....	6
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	6
4.2.1 Literaturhinweise zu Market Based View of the Firm.....	6
4.2.2 Literaturhinweise zu Dienstleistungsentwicklung.....	7
4.2.3 Literaturhinweise zu Kundenintegration.....	7

## 1 Einleitung

Die Branche der Modehersteller und Luxusschneider sah sich in den letzten Jahren immer als weitgehend krisenfest an. So dachten auch im Zuge der aktuellen Wirtschaftskrise viele Modehersteller, sie würden von den Auswirkungen der Krise weitgehend verschont bleiben. Dies stellte sich allerdings als Wunschdenken heraus. Nun geht in der Luxusmode-Branche die Angst vor einer Pleitewelle um.<sup>1</sup>

## 2 Fallstudie

Als erstes Opfer der Wirtschaftskrise in der exklusiven Modebranche ist das renommierte Modehaus Christian Lacroix zu beklagen, das sich Ende Mai 2009 für zahlungsunfähig erklärte. Der Modeschöpfer Christian Lacroix gilt als einer der bekanntesten Namen innerhalb der französischen Modeindustrie und konnte sich in den vergangenen Jahren rühmen, große Aufträge akquiriert zu haben. So entwarf Christian Lacroix nicht nur die neuen Uniformen für die Fluggesellschaft Air France sondern gestaltete auch die Innenausstattung des französischen Hochgeschwindigkeitszuges TGV.<sup>2</sup>

Das Unternehmen Lacroix, das nach dem Designer Christian Lacroix benannt ist, der aus Arles in der Provence stammt und in seinen farbenfrohen Kreationen tiefgehend von seiner provenzalischen Heimat beeinflusst wird, beschäftigt 125 Mitarbeiter und wurde 1987 gegründet. Bereits seit 1989 bietet Christian Lacroix neben exklusiver Bekleidung auch hochwertige Accessoires wie Schmuck und Handtaschen sowie Schuhe an.<sup>3</sup> Für ein edles Paar Stiefel zum Beispiel kann mit einem Verkaufspreis von bis zu 1150 € kalkuliert werden.<sup>4</sup> Solche hohen Preise gelten unter sparsamer und bewusster

---

<sup>1</sup> Vgl. Haase 2009, URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>2</sup> Vgl. Wuepper 2009, URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>3</sup> Vgl. Unternehmenshomepage Christian Lacroix, URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>4</sup> Vgl. ebenda.

werdenden Käufern mittlerweile als „out“. Lediglich in den Schwellenländern gelten protzige Luxusgüter noch als Zeichen dafür, es geschafft zu haben.<sup>5</sup>

Bereits seit längerem hat das Traditionsunternehmen finanzielle Schwierigkeiten. Im Jahr 2008 erwirtschaftete Christian Lacroix bei einem Umsatz von insgesamt 30 Millionen € einen Verlust von immerhin 10 Millionen €. Aufgrund eines Einbruchs der Verkaufszahlen bei der Pret-a-Porter Sommerkollektion 2008 um mehr als 30 % rutschte das Unternehmen Anfang 2009 noch weiter in die roten Zahlen. Besonders vom Umsatzrückgang betroffen sind die Modegeschäfte am Börsenplatz New York und im Vergnügungszentrum in Las Vegas.<sup>6</sup>



Abbildung 1: Zwei Modelle aus der Modekollektion von Christian Lacroix im Herbst / Winter 2008/2009

Quelle: <http://www.christian-lacroix.fr/english/sommaire.htm>

Insgesamt verfügt Christian Lacroix über neun Verkaufsniederlassungen in Frankreich, sechs Modegeschäfte in Argentinien, sechs Verkaufsstätten in den Vereinigten Staaten von Amerika, ein Modegeschäft in England im Londoner Nobelkaufhaus Harrods sowie je ein Modegeschäft in Monaco, Bahrain, Israel, Jordanien, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Kuwait, dem Libanon und der Türkei. Geführt werden die Geschäfte der Modemarke von zwei Standorten in Paris aus sowie von einem Standort in New York.<sup>7</sup> Viele Boutiquen versuchen der Absatzkrise durch schlussverkaufsähnliche Rabattgaben zu begegnen – mit

---

<sup>5</sup> Vgl. Haase 2009, URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>6</sup> Vgl. Wuepper 2009, URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>7</sup> Vgl. Unternehmenshomepage Christian Lacroix, URL siehe Literaturverzeichnis

begrenztem Erfolg, da, so eine Pariser Modeexpertin, die Kollektionen von Lacroix nicht mehr ganz dem aktuellen Zeitgeist entsprechen.<sup>8</sup>

Es ist auch in Frage gestellt, ob die zwar werbewirksame, aber naturgemäß von einem hohen Defizit gekennzeichnete neue Haute-Couture-Kollektion im Sommer 2009 wie geplant gezeigt werden kann. Um im Pariser Haute-Couture-Zirkel vertreten zu sein, bedarf es sehr hoher Investitionen. So müssen in jedem Jahr zwingend zwei Kollektionen präsentiert werden, auf denen jeweils mindestens 25 handgenähte Roben präsentiert werden müssen. Pro Kleid können Kosten von mehr als 50.000 € entstehen und eine dem Pariser Modestandort angemessene Show kann mit Kosten in Höhe von gut und gerne 500.000 € zu Buche schlagen, wenn namhafte Models laufen sollen und Spezialeffekte mit eingeplant werden. Diesen immensen Kosten steht eine sehr kleine Anzahl an potentiellen Käuferinnen gegenüber, die sich Kleider im Haute-Couture-Preissegment überhaupt leisten können. Schätzungsweise 200 Kundinnen weltweit sind überhaupt finanziell in der Lage und willens, sich mit Haute-Couture-Roben auszustatten. Hinzu kommt, dass der Verdrängungswettbewerb in der Pariser Modebranche von jeher sehr intensiv ausgeprägt ist. So bestehen heute von den ehemals 24 Modedesign-Unternehmen (Stand im Jahre 1989) in der Pariser Haute-Couture-Szene gerade noch 11 (Stand im Jahre 2009). Zuletzt aufgegeben hatte der Modedesigner Jean-Louis Scherrer, von dessen Imperium heute außer Lizenzverträgen für Parfüm nichts mehr übrig ist.<sup>9</sup>

Zwei, die in der Krise relativ gelassen bleiben können, sind Karl Lagerfeld und Diesel-Chef Renzo Rosso. Lagerfeld sieht die Krise „wie ein gesundes Abführmittel“ und Rosso geht noch weiter in seiner Analyse der Lage: „Der Markt war zu voll. Jetzt wird aufgeräumt. Ich hoffe, dass 15 Prozent aller Firmen pleitegehen. Das wäre gut für uns alle, denn es gibt viel zu viel von allem da draußen. Zu viel, das keinen Sinn macht, das von gestern ist.“<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Haase 2009, URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>9</sup> Vgl. Wuepper 2009, URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>10</sup> Vgl. Haase 2009, URL siehe Literaturverzeichnis

---

## **3 Aufgabenstellung**

Nach dem erfolgreichen Abschluss Ihres Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart sind Sie in einer bekannten Unternehmensberatung als Juniorpartner tätig. Das zahlungsunfähige Traditionsunternehmen Christian Lacroix tritt an Ihre Unternehmensberatung heran und bittet Sie, ein Konzept auszuarbeiten, wie die momentan bestehende Absatzkrise erfolgreich überwunden werden kann. Besonders wichtig ist Lacroix dabei die Integration des Kunden.

### **3.1 Market Based View of the Firm**

Sie erinnern sich daran, dass der Market Based View of the Firm (MBV) die Möglichkeit bietet, die Wettbewerbskräfte in einer Branche zu analysieren. Sie entschließen sich, den MBV auf die Modebranche anzuwenden, um herauszufinden, wie das Traditionsunternehmen Christian Lacroix in der Pariser Modebranche positioniert ist. Beschreiben Sie zunächst theoretisch die fünf Wettbewerbskräfte porterscher Prägung sowie die Kernaussage des MBV, bevor Sie zwei der beschriebenen Wettbewerbskräfte fallstudienbezogen genauer analysieren.

### **3.2 Dienstleistungsentwicklung**

Um den Absatz wieder anzukurbeln entschließen Sie sich dazu, Lacroix eine modebezogene Dienstleistungsinnovation vorzuschlagen, die Sie im Folgenden selbst entwickeln. Beschreiben Sie hierzu zunächst in der Theorie den systematischen Serviceentwicklungsprozess. Wenden sie dann die Phase des Dienstleistungskonzept-Designs auf den konkreten Fall der Pariser Modebranche an, in dem Sie sich eine modebezogene Dienstleistungsinnovation überlegen, von der Sie denken, dass dadurch der Absatz in den Pret-a-porter-Boutiquen gesteigert werden kann. Gehen Sie dabei insbesondere auf die drei Variablen der Dienstleistungsgestaltung genau ein und erstellen Sie ein Pflichtenheft für die von Ihnen erdachte Dienstleistungsinnovation.

### **3.3 Kundenintegration**

Nach dem Konzept von Kunz und Mangold (2004) kann der Kunde in sieben verschiedenen Rollen in die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen einbezogen werden. Zählen Sie kurz in der Theorie auf, welche Rollen des Kunden das sind, welcher Rolle des Kunden welche möglichen Instrumente beigeordnet sind und durch welchen Integrationsgrad sich die einzelnen Rollen des Kunden auszeichnen. Entscheiden Sie sich dann für eine der sieben Rollen und eines der dieser Rolle zugeordneten Instrumente und wenden Sie dieses Instrument der Kundenintegration auf den konkreten Fall Christian Lacroix an, in dem Sie die Anwendung des Instrumentes für die von Ihnen in der vorhergehenden Aufgabe entwickelte Dienstleistungsinnovation ausformulieren. Gehen Sie dabei auch darauf ein, warum sie gerade das von Ihnen gewählte Instrument für besonders geeignet halten.

## **4 Literatur**

### **4.1 Literaturquellen**

Haase, Ansgar (2009): Ist die Luxusmode-Branche bald ganz am Ende? In: Die Welt Online, eingestellt am 30. Mai 2009, Zugriff am 02.06.2009 unter <http://www.welt.de/lifestyle/article3828560/Ist-die-Luxus-Modebranche-bald-ganz-am-Ende.html>

Wuepper, Gesche (2009): Edelschneider Christian Lacroix ist zahlungsunfähig. Verkauf der „Pret-a-Porter“-Sommerkollektion bricht ein – Schock für Pariser Modewelt. In: Die Welt Online, Artikel 3824520, Eingestellt am 29.05.2009, Zugriff am 02.06.2009 unter <http://www.welt.de/die-welt/article3824520>

### **4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

#### **4.2.1 Literaturhinweise zu Market Based View of the Firm**

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement, Stuttgart 2006, S. 72 - 77.



---

#### **4.2.2 Literaturhinweise zu Dienstleistungsentwicklung**

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement, Stuttgart 2006, S. 129 – 139.

#### **4.2.3 Literaturhinweise zu Kundenintegration**

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement, Stuttgart 2006, S. 142 – 159.

Kunz, W. H. / Mangold, M.: (2004): Segmentierungsmodell für die Kundenintegration in Innovationsprozesse, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.) (2004): Dienstleistungsinnovationen. Wiesbaden, 2004, S. 327 – 355.

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on  
Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich
IST 02/2009	Stilianidis, Anastasios	Mobilfunkmarkt Afrika
IST 03/2009	Reuter, Ute	Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen
IST 04/2009	Frohwein, Torsten	Schutzinstrumente für intellektuelles Eigentum und Lizenzierung
IST 05/2009	Reuter, Ute	Service Level Agreements und Dienstleistungsinnovation in der Software Branche
IST 06/2009	Stilianidis, Anastasios	Ideengewinnung und Dienstleistungsentwicklung in der Tourismusindustrie
IST 07/2009	Stilianidis, Anastasios	Die neue Fitneß-Welt: Qualitätsmanagement und Service Level Agreements.
IST 08/2009	Frohwein, Torsten	Patentfunktionen
IST 09/2009	Reuter, Ute	Modebranche in der Krise